



加强世卫组织预算、规划和筹资领域治理工作的 敏捷精干会员国专题工作组提出的事项

秘书处改革实施计划

总干事的报告

1. 秘书处改革实施计划在文件 EB152/34 中提交执行委员会第 152 届会议，执行委员会在 EB152(16)号决定（2023 年）中核准了这项计划。规划、预算和行政委员会第三十七次和第三十八次会议¹、2023 年 1 月执行委员会第 152 届会议²和 2023 年 5 月第七十六届世界卫生大会³审议了这项实施计划的前一份进展报告。
2. 实施计划所列的各项改革行动属于秘书处职权范围，用于进一步提高秘书处绩效，并加强秘书处在预算、规划、财务、治理方面的流程和问责制。这些行动及其可交付成果充实了加强世卫组织预算、规划和筹资领域治理工作的敏捷精干会员国专题工作组的报告所载的 11 项建议和 27 项次级行动⁴，会员国和秘书处对落实这些建议和行动负有共同责任。载于文件 EB154/33 和三份增编 EB154/33 Add.1、EB154/33 Add.2 和 EB154/33 Add.3 中的报告概述了 EB152(15)号决定（2023 年）中所列的秘书处为支持专题工作组各项具体建议而采取的行动的进展情况。秘书处就专题工作组建议 T5 的部分内容编写了另一份相关文件 EB154/34 Add.1，其中介绍了 WHA69(8)号决定（2016 年）第(10)段的实施情况。
3. 在实施改革行动时，秘书处认真考虑如何最大限度地发挥与其他现有工作流程的协同作用，以加强其系统，包括最初包含在转型计划⁵以及行动促进成果小组国家影响行动计划中的系统。实施计划还充实和补充了世卫组织理事机构的决议和决定以及向秘书

¹ 文件 EB152/4 和 EB153/2。

² 文件 EB152/34；另见执行委员会第 152 届会议第十四次会议摘要记录。

³ 文件 A76/31。

⁴ 文件 EB152/33。

⁵ 见文件 EB152/2，第 59 段。

处提出的建议，借鉴了经验教训，并参考了诸多评价、审计和外部评估中的差距分析结果(详见文件 EB152/34，第 9 至 13 段)。需指出的是，实施计划中所载的各项行动和建议以及专题工作组提出的行动和建议，在各自的预期影响方面并不相同，落实这些行动和建议也不需要同样程度的努力和时间。它们在依赖其他相关业务运营系统以确保有效性的程度上也有差异。

4. 实施计划还包含与预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰直接相关的 13 项行动，重点是问责制、政策、调查能力、培训、专门人力、向受害者和幸存者提供支持以及文化变革。秘书处正在努力调整和协调该实施计划与 2023-2025 年预防和应对不当性行为三年战略¹以及该战略的年度监测和评估框架²、2022 年 12 月完成的世卫组织管理层应对计划³以及理事机构就预防和应对不当性行为向秘书处提出的其他建议。

5. 秘书处特别重视确保以及时、高效和可持续的方式开展行动。它还审查了在没有额外人力和财力的情况下管理更多的、有时是相互竞争的请求所涉的风险以及与管理意外事件相关的风险。与这些风险相关的主要驱动因素包括：没有为实施计划划拨专用资金，理事机构的谈判、政府间机构的会议以及会员国磋商会和信息通报会数目空前增加。

6. 为解决这些问题，秘书处制定了各种缓解战略，例如：经常与会员国联系，以便能够在确定与实施计划有关的行动和建议的优先次序时考虑到会员国的意见，同时审议其他会员国向秘书处提出的建议和任务；确定所有内部改革工作的优先次序，确保这些工作一致和高效并相辅相成（例如实施计划工作、对专题工作组工作的支持、改革工作、预防和应对不当性行为工作、行动促进成果小组的工作以及正在进行的重大系统（如业务管理系统项目）开发工作）；确定秘书处额外资源需求，并起草供理事机构审议的筹资计划。

7. 为协助确定重点和内部协调，秘书处对实施计划中所载的 96 项行动和建议、专题工作组提出的 38 项行动和建议、转型计划中提出的 40 项行动和建议以及行动促进成果小组行动计划中的 95 项行动和建议进行了交叉分析。交叉分析提高了秘书处协调其实施工作的能力。秘书处利用全组织在趋同和互补方面做出的系统性努力，确保高效改进

¹ 预防和应对不当性行为：世卫组织 2023-2025 年三年战略。日内瓦：世界卫生组织；2023 年（<https://www.who.int/publications/i/item/9789240069039>，2023 年 4 月 11 日访问）。

² 预防和应对不当性行为：世卫组织 2023-2025 年三年战略：监测和评价框架：第 1 年实施计划。日内瓦：世界卫生组织；2023 年（<https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/366298/WHO-DGO-PRS-2023.3-eng.pdf>，2023 年 4 月 11 日访问）。

³ 世卫组织实施计划。日内瓦：世界卫生组织；2023 年（<https://www.who.int/publications/m/item/WHO-Implementation-Plan>（2023 年 4 月 11 日访问））。

关键系统。由此产生的影响并不局限于个别实施活动，是所有这些努力的总和，这加强了本组织在以下关键领域的系统：

- (a) 问责职能和系统，包括审计、评价、风险管理和调查/监督；
- (b) 在国家级发挥影响、本组织三个层级协调一致以及强化国家、领土和地区办事处；
- (c) 筹资，包括成本回收和财务管理；
- (d) 治理，包括改革理事机构的作用和程序、文件以及决议和决定所涉费用；
- (e) 人力资源，包括人力资源管理、改进招聘程序、加强多样性、工作人员绩效管理、实行流动政策和及时公布组织结构图；
- (f) 规划预算（包括编制预算、提高信息透明度、开展协商、确定重点、配置资源、节省资源和编写结果报告）；
- (g) 调动资源，包括确定实施方法，进行投资论证，评估投资回合的可行性；以及
- (h) 业务流程，如业务管理系统、采购、通信、研究、数据和创新系统；以及伙伴关系，包括参与联合国改革进程和实现可持续发展目标的行动。

8. 根据非正式的重点确定程序，秘书处于 2023 年 3 月至 4 月向会员国发送了一份调查，以期确定实施计划中尚未落实的各项行动的优先次序。将经常采取这项措施，以确保重点明确，并支持切合实际地制订实施计划。秘书处将确定并向 2024 年 5 月规划、预算和行政委员会第四十次会议和执行委员会第 155 届会议提交其资源需求估算，特别是在促进性职能和问责职能方面的资源需求估算。

更新秘书处实施计划

9. 会员国可以访问世卫组织网站会员国门户上的专用管理看板，以监测实施计划和进展情况的透明通报¹。同样，可以通过门户网站上提供的第二个看板监测与专题工作组和理事机构向秘书处提出的建议有关的进展情况。

10. 自发布文件 EB152/34 以来，已取得稳定进展。在 2023 年 1 月至 11 月期间，落实的行动数量从 2023 年 1 月的 38 项逐步增加到 2023 年 3 月的 42 项。自今年 3 月以来，

¹ 见 [https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal/tracking-secretariat-implementation-plan-\(sip\)-actions](https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal/tracking-secretariat-implementation-plan-(sip)-actions)（2023 年 11 月 23 日访问）。

秘书处又开展了 25 项行动。目前已落实的行动总数为 67 个,实施率为 70%。与此同时2023 年 1 月至 2023 年 3 月,“正在进行”或“即将开始”的行动数量从 59 项减少到 54 项,目前为 29 项。此外,一项行动从“已实施”改为“进行中”,以准确反映行动状况(确定道德操守职能的职权范围)。

11. 下面是已实施行动的要点。

(a) **规划预算:** 为编制和提出规划预算订立经更新的、更透明的强化协商程序。这包括加强全组织重点确定工作,进一步与工作总规划保持一致,以及开发和启动与 2024-2025 年规划预算方案相关的几个数字平台¹。所提供的信息包括按国家分列的重点产出的详细数据;确定产出费用;解释如何分配评定会费(如何使用关键绩效指标衡量增加评定会费产生的影响)、世卫组织内部如何落实结果管理制以及如何计算规划预算所涉费用。秘书处还制定了一些原则,指导如何分配新增的评定会费和向理事机构提交节支增效报告。

(b) **透明度:** 大力提高透明度并大力增强信息分享和进展跟踪工作。世卫组织网站上的会员国专用门户包括八个管理看板/平台,这些管理看板/平台涵盖实施计划和专题工作组建议中所列的各关键工作领域。其中包括《2019-2025 年第十三个工作总规划》(包括“三个十亿”目标看板)、规划预算(其制定和实施)、结果报告、筹资、资源调动、人力资源、采购以及实施计划和更广泛建议的跟踪看板。为提高透明度而作出的其他努力包括通过世卫组织网站²公布世卫组织总部最新的组织结构图。

(c) **预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰:** 采取措施加强预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰/不端性行为制度;已实施的 11 项行动见世卫组织管理层应对计划和随后制定的 2023-2025 年三年战略(见上文第 5 段)以及增强调查能力的努力³。

(d) **筹资:** 在审查了整个联合国系统最佳做法后,完成了十年来首次对《财务条例》和《财务细则》的修正案⁴,卫生大会已通过了这些修正案。

(e) **问责制:** 为加强问责制和独立监督服务司及其调查能力采取了多项措施,并根据联合国系统联合检查组的建议和联合国机构的最佳做法实施了一项新政策,以限制监督事务主管和道德操守事务主管的任期;秘书处的风险管理战略(包括一份新的风险偏好声明)已完成和获得全球政策小组批准,并提交规划、预算和行政委员

¹ 见 <https://www.who.int/about/accountability/governance/member-states-portal>, (2023 年 11 月 23 日访问)。

² 见 https://cdn.who.int/media/docs/default-source/documents/about-us/who-hq-organigramme.pdf?sfvrsn=6039f0e7_35 (2023 年 11 月 24 日访问)。

³ 欲进一步了解进展情况,请参阅文件 EB154/30、A76/39、EBPBAC38/3 和 EB152/31。

⁴ 见 WHA76.9 号决议(2023 年)以及文件 A76/20 和 A76/45。

会第三十八次会议审议¹。此外，在评价了基于结果的管理框架（2023年）后开展了后续工作，并对结果报告工作进行内部绩效审计，其中包括在制订第十四个工作总规划草案过程中修订结果框架。

(f) **资源调动**：采取措施，加强了资源调动工作和为投资回合制定适当方法。

(g) **在国家级发挥影响**：为在国家级发挥更大影响而采取的行动取得进展，包括在甄选和安置国家办事处负责人以及修订向国家办事处放权规定方面取得了进展。

(h) **治理**：进一步支持治理工作，包括进一步制订决议成本核算方法和审查整个联合国系统的最佳治理做法，为会员国编写一份备选方案文件²。

12. 关于 29 项“进行中”的行动，其中一些行动（特别是与专题工作组建议有关的行动，包括与治理有关的 8 项行动）能否得到充分实施取决于会员国的行动/决定。为预防和应对性剥削、性虐待和性骚扰而采取的与文化变革有关的行动需要较长时间才能完成。在完成有关进程（如第十四个工作总规划草案）后，才能采取其他行动，如进行投资论证。

13. 这是一份“活文件”。秘书处将会根据所取得的进展，并考虑到新出现的需求和行动领域以及理事机构的决议和决定，定期更新实施计划。建议秘书处向执行委员会提交年度报告，并在必要时通过规划、预算和行政委员会向卫生大会提交年度报告，以便会员国能够继续监测实施计划的进展情况。

14. 秘书处做出所有这些努力的目标是确保世卫组织与时俱进，能够应对目前和未来的挑战。秘书处认识到改革是不断奋进的旅程，因此它总结和借鉴从业绩和系统改进工作中吸取的经验教训，致力于不断改进和努力加强全组织学习工作。

15. 秘书处在落实实施计划和专题工作组建议方面的工作，加上其他正在进行的改革和系统开发工作，有助于加强本组织的问责制、透明度、有效性、内部控制系统以及对世卫组织工作人员和受益者的保障，扩大在国家级的影响，并加强在协助会员国开展重点工作和交付成果方面的能力。迄今取得的进展有助于加强预算、规划、财务和治理进程。

¹ 文件 EBPBAC38/5。

² 文件 EB154/33 Add.1。

执行委员会的行动

16. 请执行委员会注意本报告。还请执行委员会就以下问题提供指导：

- 关于落实秘书处改革实施计划，应采用哪些策略减轻因人力和财政资源有限而带来的相关风险？
- 可以提出哪些其他方案应对所确定的各项挑战？

= = =